

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN
MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE
LA EMPRESA TARIJEÑA SETAR”**

Por:

**CHAVARRIA QUISPE JESSICA NORINA
GUARACHI ARO MARIBEL**

Docente Guía: MSc. Lic. Imer Adín Colque Alanoca

Grupo: N° 5

Proyecto de Investigación presentado a consideración de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

TARIJA – BOLIVIA
Diciembre de 2012

El tribunal calificador de este trabajo no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo estas de responsabilidad absoluta de las autoras.

DEDICATORIA:

*Quiero dedicar este trabajo de investigación, a mis Padres y hermanos por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi padre que ha sido siempre un hombre admirable, que me ha brindado amor, cuidados y comprensión, quien con sus sabios consejos orientó y guió mis pasos por el camino de la vida. A mi madre, que es el pilar fundamental en mi vida, gracias por creer en mí, por tu paciencia, por todos aquellos valores y consejos tan hermosos entregados, pero sobre todo por tu amor incondicional, gracias...**Te Quiero.***

DEDICATORIA:

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Con mucho cariño a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, demostrándome siempre su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios y a la Virgencita de Chaguaya por acompañarme, por darme fuerza y valentía en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis queridos padres por su amor y esfuerzo para educarme e incentivar me a alcanzar mayores logros.

A mis hermanos, por la confianza depositada en mí y por estar siempre conmigo.

A la institución SETAR TARIJA por la oportunidad entregada, especialmente al Lic. Ivar Cruz por su disposición y ayuda incondicional.

A mi Docente, MSc. Lic. Adin Colque Alanoca por la dedicación, entrega y tiempo dedicado para la realización de este trabajo.

Muchas gracias.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Así también al docente guía Lic. Imer Adín Colque agradezco el apoyo, tiempo, amistad y los conocimientos transmitidos y a mi compañera de trabajo por su confianza en formar un equipo para cumplir nuestro objetivo. Por último a mis padres y hermanos quienes me dieron fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

PENSAMIENTO:

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

Mahatma Gandhi

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PENSAMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

PARTE I

PERFIL

	Páginas
1. ANTECEDENTES	1
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	8
4.1. Operacionalización de la Hipótesis	8
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivo Especifico	9
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	11
7.1. Alcance Teórico	11
7.2. Alcance Temporal	12
7.3. Alcance Espacial	12

PARTE II
MARCO TEORICO

CAPITULO I
HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.1.1. Proceso de planificación estratégica	14
1.1.1.1. Misión	14
1.1.1.2. Visión	16
1.1.1.3. Objetivos	16
1.1.1.4. Políticas	17
1.1.1.5. Estrategias	18
1.2. ORGANIZACIÓN	19
1.2.1. Definición de organizar	19
1.2.2. Definición de organización	20
1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN	21
1.3.1. Organización Formal	21
1.3.2. Organización Informal	22
1.4. AUTORIDAD Y PODER	23
1.4.1. Poder	24
1.4.2. Autoridad	24
1.4.2.1. Autoridad de Línea	26
1.4.2.2. Autoridad de Staff	26
1.4.2.3. Autoridad Funcional	27
1.4.3. Delegación de Autoridad	28
1.4.3.1. Centralización de la Autoridad	29
1.4.3.2. Descentralización de la Autoridad	30
1.5. HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES	31

1.5.1. Organigrama	31
1.5.1.1. Ventajas	32
1.5.1.2. Desventajas	32
1.5.2. Manuales Administrativos.....	33
1.5.2.1. Manual de Funciones.....	33
1.5.2.2. Manual de Procedimientos.....	34

CAPITULO II

DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL	36
2.1.1. Definición de Diseño Organizacional	36
2.2. REDISEÑO ORGANIZACIONAL	37
2.2.1. Definición de Rediseño Organizacional	38
2.2.2. Reingeniería	38
2.3. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	39
2.3.1. Dimensiones Estructurales	39
2.3.1.1. Formalización.....	39
2.3.1.2. Especialización.....	40
2.3.1.3. Jerarquía de Autoridad.....	40
2.3.1.4. Centralización.....	41
2.3.1.5. Profesionalismo	41
2.3.1.6. Razones del personal	41
2.3.2. Dimensiones Contextuales	42
2.3.2.1. Tamaño	42
2.3.2.2. Tecnología Organizacional	42
2.3.2.3. Entorno.....	43
2.3.2.4. Metas y Estrategias	43
2.3.2.5. Cultura Organizacional	43

2.4. MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	44
2.4.1. Organización Mecanicista	44
2.4.2. Organización Orgánica	45
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
2.5.1. Configuraciones Estructurales	47
2.5.1.1. Configuración Estructural Maquina Rutinaria	47
2.5.1.2. Configuración Estructural Profesionalizada	48
2.5.1.3. Configuración Estructural Burocrática	48
2.5.2. Tipos de Estructura Organizacional: Departamentalización	49
2.5.2.1. Departamentalización por Funciones	49
2.5.2.2. Departamentalización Territorial o Geográfica	50
2.5.2.3. Departamentalización por Grupo de Clientes	51
2.5.2.4. Departamentalización por Producto	52
2.5.2.5. Departamentalización Matricial	53
2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL	54
2.7. VALORES ÉTICOS	55
2.8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	55
2.9. CONFLICTO ORGANIZACIONAL	56
2.10. POLÍTICA	57

CAPITULO III

NORMATIVAS LEGALES DEL SECTOR PÚBLICO

3.1. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO)	58
3.1.1. Sistemas de Administración y control que la regulan	59
3.2. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	59
3.2.1. Concepto del Sistema de Organización Administrativa	60
3.2.2. Objetivos del Sistema de Organización Administrativa	60
3.2.3. Objetivos de las Normas Básicas	60
3.2.4. Ámbito de aplicación	60

3.2.5. Principios del Sistema de Organización Administrativa.....	60
3.2.6. Interrelación con otros sistemas.....	61
3.2.7. Componentes de las Normas Básicas.....	62
3.2.7.1. Análisis Organizacional	62
3.2.7.2. Diseño Organizacional.....	64

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO ELÉCTRICO

4.1. DEFINICIÓN DE SERVICIO.....	66
4.1.1. Servicios Básicos Públicos	67
4.2. DEFINICIÓN DE LA ELECTRICIDAD.....	67
4.2.1. Tipos de Electricidad.....	67
4.2.1.1. Electricidad Estática.....	68
4.2.1.2. Electricidad Dinámica	68
4.3. LEY DE OHM.....	68
4.3.1. Definición de la Ley de Ohm.....	68

PARTE III

DIAGNOSTICO

5.1. INTRODUCCIÓN.....	70
-------------------------------	-----------

CAPITULO V

ANALISIS EXTERNO

ANALISIS DE MACRO ENTORNO

5.2. ANÁLISIS PESTA.....	71
5.2.1. Ambiente Político	72
5.2.2. Ambiente Económico	73

5.2.3. Ambiente Social y Cultural	76
5.2.4. Ambiente Tecnológico	79
5.2.5. Ambiente Ambiental	81

ANALISIS DE MICRO ENTORNO

5.3. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	82
5.3.1. Competidores en el Sector Industrial	82
5.3.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	83
5.3.3. Poder de Negociación de los Usuarios	83
5.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores.....	84
5.3.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	85

CAPITULO VI

ANALISIS INTERNO

6.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	86
6.2. ANALISIS A LOS PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS DE SETAR..	87
6.2.1. Misión.....	88
6.2.2. Visión	88
6.2.3. Objetivos, Valores y Principios	89
6.2.3.1. Objetivos	89
6.2.3.2. Valores	90
6.2.3.3. Principios	91
6.3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA) EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	92
6.4. ANALISIS A LOS PRINCIPIOS DEL SOA EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	92
6.4.1. Estructura Técnica.....	93
6.4.2. Flexibilidad	94
6.4.3. Formalización	95

6.4.3.1. Organigrama.....	95
6.4.3.2. Manual de Funciones y Procedimientos	99
6.4.4. Servicio a los Usuarios	100
6.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	100
6.6. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	101
6.6.1. Análisis e Interpretación de los resultados.....	101
6.6.1.1. Sexo.....	102
6.6.1.2. ¿Qué formación Educativa tiene Usted?	103
6.6.1.3. ¿Conoce la Misión y Visión de SETAR?.....	104
6.6.1.4. Si conoce ¿Qué tan comprometido esta con la Misión y Visión?	105
6.6.1.5. ¿Conoce los Objetivos Institucionales de SETAR?.....	106
6.6.1.6. Si conoce ¿Qué tan comprometido esta con los Objetivos?	107
6.6.1.7. Su ingreso a trabajar en SETAR en el Área Administrativa y Financiera fue por:	108
6.6.1.8. ¿La profesión que tiene esta de acuerdo al cargo que ocupa actualmente?	109
6.6.1.9. ¿Conoce el Organigrama de la GAF?	110
6.6.1.10. ¿La GAF le ha proporcionado algún Manual de Funciones?	111
6.6.1.11. ¿Sintetice las funciones que usted realiza?.....	112
6.6.1.12. Conoce las responsabilidades y funciones de:.....	113
6.6.1.13. ¿Conoce usted el Manual de Procedimientos de la GAF?.....	114
6.6.1.14. ¿Considera que la Toma de Decisiones es de forma centralizada?	115
6.6.1.15. ¿Existe Motivación en cuanto a Incentivos y Reconocimientos en su trabajo?.....	116
6.6.1.16. ¿Cómo es el Ambiente de Trabajo en el cual se desempeña, en lo que respecta a Infraestructura y Equipamiento?.....	117
6.6.1.17. Las relaciones entre compañeros de trabajo son:.....	118

6.6.1.18. ¿Qué valores éticos cree que deben identificar a la GAF?	119
6.6.1.19. Si usted fuera Directivo, ¿Qué haría para mejorar la Gerencia Administrativa y Financiera?.....	120
6.7. ANALISIS FODA.....	121
6.8. CONCLUSIONES.....	123

**PARTE IV
PROPUESTA**

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE SETAR**

7.1. GENERALIDADES	125
7.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TARIJEÑA SETAR.....	126
7.2.1. Misión.....	126
7.2.2. Visión	127
7.2.3. Objetivos.....	127
7.2.4. Políticas	128
7.2.5. Estrategias.....	130
7.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	131
7.3.1. Misión.....	131
7.3.2. Visión	132
7.3.3. Objetivos.....	133
7.3.4. Políticas	134
7.3.5. Estrategias.....	134
7.3.6. Valores.....	135
7.3.7. Principios.....	136

7.4. PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	137
7.4.1. Proceso del Rediseño Organizacional	137
7.4.1.1. Identificación de los usuarios de la unidad y las necesidades del servicio	138
7.4.1.2. Identificación de los servicios y o bienes que satisfacen estas necesidades	139
7.4.1.3. Diseño de los procesos para la prestación de los servicios, sus resultados e indicadores	139
7.4.1.4. Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevaran a cabo las operaciones del servicio	140
7.4.1.5. Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos	141
7.4.1.6. Definición de los canales y medios de comunicación.....	142
7.4.1.7. Determinación de las instancias de coordinación interna	142
7.4.1.8. Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional	143
7.4.1.9. Elaboración del Organigrama, Manual de Funciones y Procedimientos	143
7.4.1.9.1. Organigrama Propuesto para la Unidad Administrativa y Financiera	144
7.4.1.9.2. Manual de Funciones y Procedimientos para la Unidad Administrativa y Financiera	146
7.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	213
CONCLUSIONES.....	214
RECOMENDACIONES	216
BIBLIOGRAFÍA	
WEBLOGRAFIA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	CUESTIONARIO
Anexo N° 2	ENTREVISTA
Anexo N° 3	LISTA DEL PERSONAL DE LA GAF
Anexo N° 4	SIGLAS Y ABREVIACIONES
Anexo N° 5	CRONOGRAMA

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro N°1	INDICADOR PIB 2012-201375
Cuadro N°2	INFLACION POR CIUDADES75
Cuadro N° 3	DENSIDAD POBLACIONAL DE TARIJA76
Cuadro N° 4	TARIJA Y BOLIVIA: INDICADORES DEMOGRAFICOS, ESTIMACIONES 2011.....77
Cuadro N° 5	CATEGORIAS DE USUARIOS DE SETAR.....83
Cuadro N° 6	PRINCIPALES PROVEEDORES DE ENERGIA ELECTRICA84
Cuadro N° 7	SEXO 102
Cuadro N° 8	¿QUÉ FORMACIÓN EDUCATIVA TIENE USTED? 103
Cuadro N° 9	¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE SETAR? 104
Cuadro N° 10	SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LA MISIÓN Y VISIÓN? 105
Cuadro N° 11	¿CONOCE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE SETAR?..... 106
Cuadro N° 12	SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LOS OBJETIVOS? 107
Cuadro N° 13	SU INGRESO A TRABAJAR EN SETAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FUE POR: 108

Cuadro N° 14	¿LA PROFESIÓN QUE TIENE ESTA DE ACUERDO AL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE?.....	109
Cuadro N° 15	¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA GAF?	110
Cuadro N° 16	¿LA GAF LE HA PROPORCIONADO ALGÚN MANUAL DE FUNCIONES?	111
Cuadro N° 17	¿SINTETICE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA?	112
Cuadro N° 18	CONOCE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE:	113
Cuadro N° 19	¿CONOCE USTED EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF?	114
Cuadro N° 20	¿CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES ES DE FORMA CENTRALIZADA?.....	115
Cuadro N° 21	¿EXISTE MOTIVACION EN CUANTO A INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS EN SU TRABAJO?.....	116
Cuadro N° 22	¿CÓMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CUAL SE DESEMPEÑA, EN LO QUE RESPECTA A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO?	117
Cuadro N° 23	LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:.....	118
Cuadro N° 24	¿QUE VALORES ÉTICOS CREE QUE DEBEN IDENTIFICAR A LA GAF?	119

Cuadro N° 25	SI USTED FUERA DIRECTIVO, ¿QUÉ HARÍA PARA MEJORAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA?.....	120
Cuadro N° 26	MATRIZ FODA	122

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Páginas
Gráfico N° 1	DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....74
Gráfico N° 2	ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL DE SETAR97
Gráfico N° 3	ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA98
Gráfico N° 4	SEXO 102
Gráfico N° 5	¿QUÉ FORMACIÓN EDUCATIVA TIENE USTED? 103
Gráfico N° 6	¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE SETAR? 104
Gráfico N° 7	SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LA MISIÓN Y VISIÓN? 105
Gráfico N° 8	¿CONOCE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE SETAR?..... 106
Gráfico N° 9	SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LOS OBJETIVOS? 107
Gráfico N° 10	SU INGRESO A TRABAJAR EN SETAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FUE POR: 108
Gráfico N° 11	¿LA PROFESIÓN QUE TIENE ESTA DE ACUERDO AL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE?..... 109
Gráfico N° 12	¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA GAF? 110
Gráfico N° 13	¿LA GAF LE HA PROPORCIONADO ALGÚN MANUAL DE FUNCIONES? 111

Gráfico N° 14	¿SINTETICE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA?	112
Gráfico N° 15	CONOCE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE:	113
Gráfico N° 16	¿CONOCE USTED EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF?	114
Gráfico N° 17	¿CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES ES DE FORMA CENTRALIZADA?.....	115
Gráfico N° 18	¿EXISTE MOTIVACION EN CUANTO A INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS EN SU TRABAJO?.....	116
Gráfico N° 19	¿CÓMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CUAL SE DESEMPEÑA, EN LO QUE RESPECTA A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO?	117
Gráfico N° 20	LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:.....	118
Gráfico N° 21	¿QUE VALORES ÉTICOS CREE QUE DEBEN IDENTIFICAR A LA GAF?	119
Gráfico N° 22	SI USTED FUERA DIRECTIVO, ¿QUÉ HARÍA PARA MEJORAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA?.....	120
Gráfico N° 23	SISTEMA DE VALORES	136
Gráfico N° 24	TIPO Y GRADO DE AUTORIDAD.....	141
Gráfico N° 25	ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	145